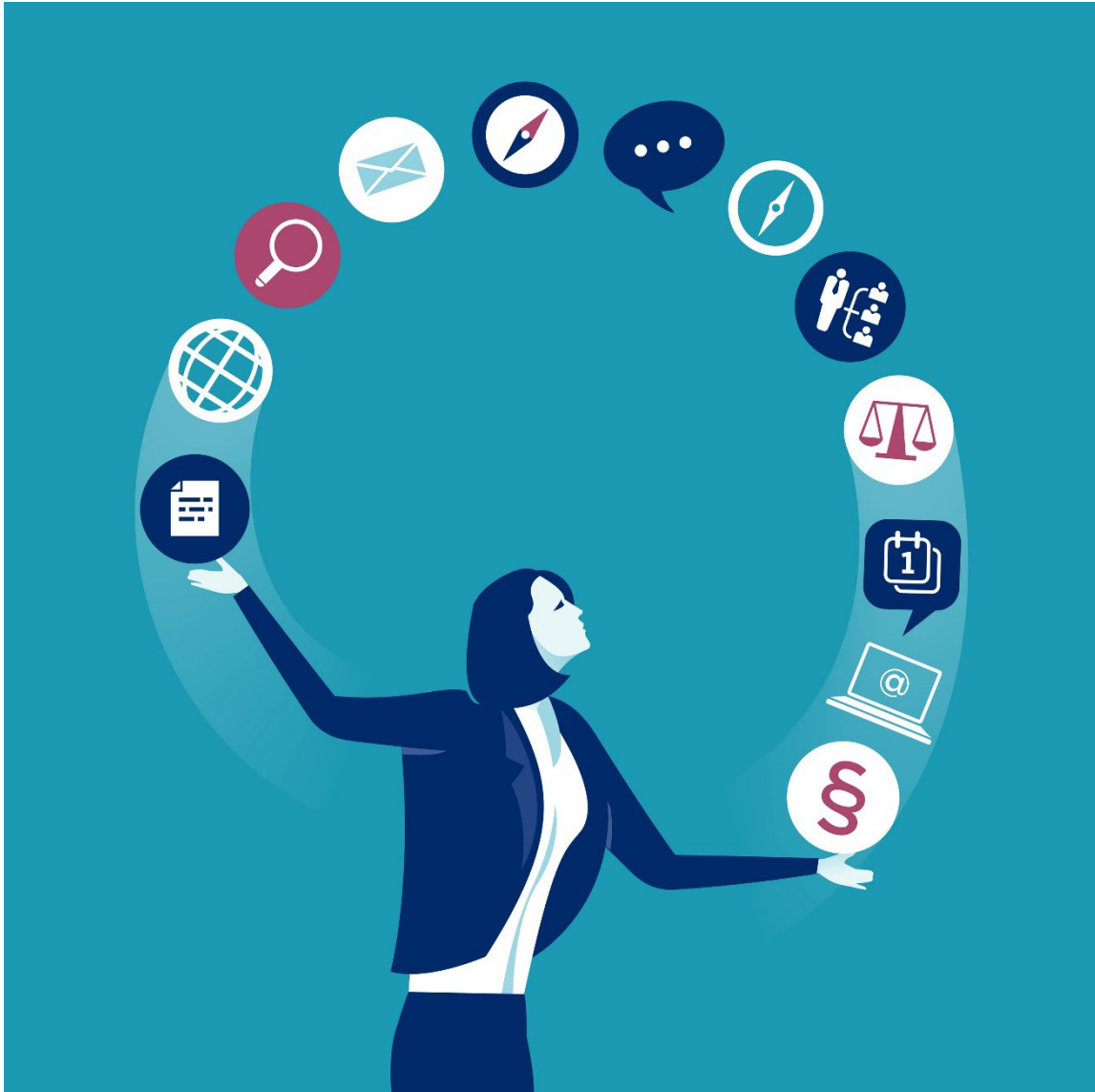


mpw-Leadership Essentials #1: Beidhändiges Führen

Regelmässig präsentieren wir auf unserer Homepage praktische Tipps für Ihren (Führungs-) Alltag. Unser aktuelles Thema: Beidhändiges Führen in der Arbeitswelt 4.0 – von Martina Gamp



Die Arbeitswelt hat sich über die Industriellen Revolutionen in den letzten rund 250 Jahren enorm verändert. Im Zuge der vierten Industriellen Revolution nimmt heute – durch den Einsatz von cyber-physischen Systemen, mobilem Internet und dem Internet of Things (IoT) – insbesondere die Digitale Transformation Einfluss auf die Arbeitswelt.

Damit bewegen sich Unternehmen und Arbeitnehmende aktuell in einer Zeit, die von hoher Komplexität und Dynamik geprägt ist. Dabei gibt es in jedem Unternehmen Bereiche, die mehr oder weniger gut vorhersehbar und mehr oder weniger vielfältig sind. Je nachdem, ob ein Problemkontext eine geringe oder hohe Vielfältigkeit aufweist (Abbildung 1: x-Achse) oder durch eine geringe oder hohe Unsicherheit (Abbildung 1: y-Achse) gekennzeichnet ist, spricht man von einem einfachen, komplizierten, komplexen oder chaotischen System. Diese verlangen jeweils unterschiedliche Steuerungs- und Führungsparadigmen.

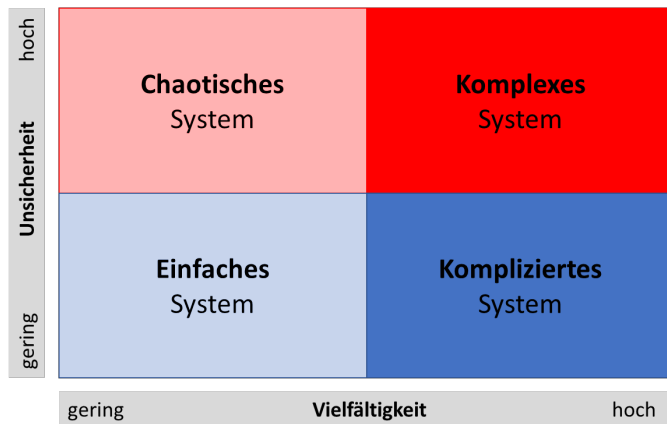


Abbildung 1: Systeme in der «blauen» und der «roten» Welt.

Einfache Systeme sind durch wenige, unbelebte Elemente gekennzeichnet, die stabile Beziehungen aufweisen und eine klare Ursache-Wirkungs-Beziehung aufweisen. Dadurch sind einfache Systeme gut berechenbar und vorhersehbar. Beispielsweise bewirkt das Drücken eines Lichtschalters, dass das Licht angeht, und das nochmalige Drücken, dass das Licht ausgeht.

Komplizierte Systeme funktionieren prinzipiell ähnlich, jedoch steht hier eine Vielzahl unbelebter Elemente in einer klaren Ursache-Wirkungs-Beziehung. Somit sind komplizierte Systeme noch immer berechenbar, sie bedürfen aber einer grösseren Expertise. Ein Uhrmacher kann mit seinem Expertenwissen ein kaputtes Uhrwerk reparieren, ein Laie vermag dies nicht zu tun.

Chaotische Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass eine überschaubare Anzahl lebendiger Elemente zusammenwirken, dabei jedoch keine klaren Ursache-Wirkungszusammenhänge mehr bestehen. Aufgrund unvorhersehbarer Wechselwirkungen besteht eine hohe Unsicherheit bezüglich möglicher Outcomes. Dadurch sind chaotische Systeme trotz aller Bemühungen nicht vorhersehbar, wie dies beispielsweise bei Börsenkursen der Fall ist.

Komplexe Systeme sind sowohl von einer hohen Vielfältigkeit lebendiger Elemente als auch einer hohen Unsicherheit des Outcomes gekennzeichnet. Entsprechend weisen diese Systeme eine hohe Dynamik und vernetzte Interdependenzen auf. Aufgrund einer unbegrenzten Optionsvielfalt und mehreren Unbekannten gibt es hier kein einfaches «Richtig» oder «Falsch». Irrtümer sind unumgänglich. Ein Beispiel hierfür ist die Produktentwicklung, bei der es zwar einen Zusammenhang zwischen der Ursache – beispielsweise der Implementierung eines neuen Features – und der Wirkung – beispielsweise der Steigerung der Verkaufszahlen – gibt. Dennoch lässt sich aufgrund der bisherigen Erfahrung lediglich eine Hypothese zum erwarteten Gewinn formulieren, aber keine exakte Vorhersage.

Was bedeutet dies für unseren heutigen Führungsalltag?

In nahezu allen Organisationen ist sowohl die «blaue» Welt mit ihren komplizierten Systemen vorhanden, bei der es um Optimierung, Stabilisierung und Verbesserung geht, als auch die «rote» Welt mit ihren komplexen Systemen, die von Flexibilität, Innovation und Entdecken geprägt ist. Um diesen Spagat erfolgreich zu bewerkstelligen, sind Führungskräfte gefordert, unterschiedliche Steuerungsparadigmen und Arbeitsweisen anzuwenden.

Kompliziertes System	Zusammenarbeits- und Steuerungsparadigmen	Komplexes System
Hierarchie, top-down	Führung	Augenhöhe, motivieren, enablen, coachen
Vermeidung von Fehlern	Fehlermanagement	Fehlerkultur (Irrtum)
Anweisung, Steuerung, Kontrolle	Zusammenarbeit	Selbstorganisation, Netzwerk, Vertrauen
Aufgrund von Position, Macht, Bürokratie	Entscheiden	Aufgrund von Reputation, Kommunikation, Resonanz
Antworten	Kommunikation	Fragen
Auf Kerngeschäft, Optimierung, klare Strukturen und Prozesse, Exploitation	Fokus	Auf Innovation, Kreativität, Aufbrechen von Mustern und Lösungen, Exploration neuer Ideen

Abbildung 2: Zusammenarbeits- und Steuerungsparadigmen in komplexen und komplizierten Systemen

Mit dieser Ambidextrie, also dem «beidhändigen Führen», können sich Unternehmen sowohl auf ein erfolgreiches Kerngeschäft als auch auf Innovation und Veränderung konzentrieren, um in der dynamischen und komplexen neuen Arbeitswelt 4.0 nachhaltig erfolgreich zu sein. Für die heutige Führungsarbeit bedeutet dies, dass die unterschiedlichen Zusammenarbeits- und Steuerungsparadigmen – je nach Art der spezifischen Problemstellung – situativ gewählt werden müssen; die heutige Führungskraft also mit «beiden Händen» führen muss.

Sie wollen Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden für diese Anforderungen fit machen? Wir von mpw unterstützen Sie dabei mit massgeschneiderten Führungs-Assessments sowie auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Trainings und Schulungen.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Schreiben Sie uns eine E-Mail an beratungsteam@mpw.ch, um Ihr Exemplar der mpw-Leadership-Essentials für 18.- CHF zu bestellen oder weitere Auskünfte zu erhalten. Die Verpackungs- und Portokosten übernehmen wir gerne für Sie.